

AGENDA:
Proceso mediación de Conflictos
①-Bienvenido: y Presentación
②-Respetar Reglas establecidas.
③-Contar Historias, Víctima y Victimaria.
④- Identificar Problema:
⑤- Lluvias de alternativas de Solución.
⑥- Acuerdo escrito, Por Ambas -
Partes: -

NORMAS
① Apagar Celular
② Respeto mutuo
③ Sinceridad
④ Pedir la palabra
⑤ Confidencialidad

Guía de Lobby y Cabildero



Guía de Lobby y Cabildeo

Texto Civic Engagement Alliance
Edición ICCO Cooperation
Ilustraciones Auke Herrema
Diseño Saskia Zwerver
Impresión Libertas Pascal

Utrecht, octubre de 2017. La presente publicación es una versión actualizada de los 'Guidelines on lobby and advocacy', ICCO, junio de 2010.

Civic Engagement Alliance es una amplia colaboración conjunta de 11 organizaciones no gubernamentales neerlandesas y del Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos. Entre las organizaciones figuran: CNV Internationaal, Edukans, ICCO Cooperation, Kerk in Actie, Prisma, Wilde Ganzen, Woord en Daad, Light for the World, The Leprosy Mission, Help a Child, y Tear.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. ESTABLECER SU ESTRATEGIA DE LOBBY Y CABILDEO	10
3. EXAMEN DETALLADO DE CADA ETAPA	14
Etapa 1: Clarificar los objetivos de su organización, red o coalición de programa	15
Etapa 2: Definir el grupo meta	16
Etapa 3: Determinar el propósito del lobby y cabildeo, y definir el o los objetivos	18
Etapa 4: Identificar a los actores involucrados	22
Etapa 5: Determinar a cuáles responsables decisorios apuntar	26
Etapa 6: Preparar a su organización, red o coalición para el lobby y cabildeo	33
Etapa 7: Cerciorarse de que el lobby y cabildeo son los instrumentos idóneos	36
Etapa 8: Elaborar un plan de acción de lobby y cabildeo	38
Etapa 9: Implementar el plan de acción de lobby y cabildeo	40
Etapa 10: Velar por el monitoreo, la evaluación y el seguimiento de las actividades	44
4. A MODO DE CONCLUSIÓN	48
5. LECTURAS RECOMENDADAS	50

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

“Como la esclavitud y el apartheid, la pobreza no es natural. Es creada por el hombre y puede superarse y erradicarse mediante acciones de los seres humanos”

Nelson Mandela

Desiguales relaciones de fuerza, en todos los niveles, son las que causan y mantienen la pobreza y la exclusión. Por ello forma parte de la misión de Civic Engagement Alliance trabajar a nivel de las relaciones de fuerza desiguales dentro de los países, así como entre el Sur y el Norte. En este sentido Civic Engagement Alliance se dirige a los responsables decisorios en los planos nacionales e internacional. Mediante acciones de lobby y cabildeo, la Alianza pretende influir en decisiones políticas específicas y fomentar y aumentar la participación y la emancipación de organizaciones de la sociedad civil en el mundo entero.

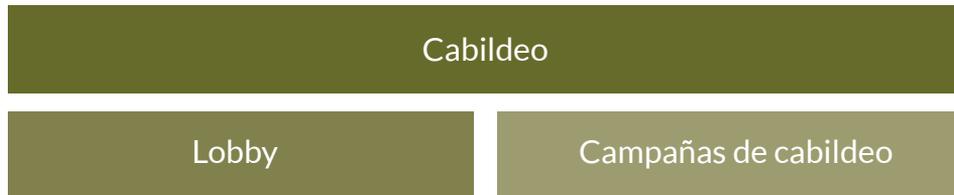
En la presente guía se han recopilado las experiencias y buenas prácticas de Civic Engagement Alliance y sus contrapartes en el área del lobby y cabildeo. La guía tiene por objeto ofrecer, tanto a profesionales como a neófitos, una mejor comprensión de lo que entraña la labor de lobby y cabildeo y de los que ella permite, o no, lograr. Se trata de proponer sugerencias etapa por etapa, para la implementación de estrategias de lobby y cabildeo, con miras a lograr una influencia genuina en las políticas y en quienes deciden sobre estas, y así convertirse en un verdadero vector de cambio.

¿Qué son el lobby y cabildeo?

El objetivo global de cualquier estrategia de lobby y cabildeo es influir en quienes toman las decisiones, para que progresen y mejoren las condiciones de un grupo meta definido. Los responsables decisorios pueden ser políticos y responsables de políticas, pero también puede tratarse de actores cruciales y decisivos, como compañías internacionales, líderes religiosos o dirigentes comunitarios.

El lobby y el cabildeo amplían el alcance de influencia, permitiendo así cambiar las políticas y concretar cambios estructurales en áreas clave como la agricultura, la salud, la educación y el comercio.

¿CABILDEO O LOBBY?



En esta guía diferenciamos dos tipos de cabildeo: las campañas de cabildeo y el lobby. Véanse las siguientes definiciones.

Campañas de cabildeo

Los métodos suelen ser los mismos que cualquier campaña, y buscan instaurar cambios a través de reivindicaciones. En la mayoría de los casos, estos métodos sirven sobre todo para enviar información, para hacer llegar un mensaje o para movilizar a la gente con el propósito de debilitar la postura de un responsable decisorio en específico.

Ejemplos de campañas de cabildeo

- Manifestaciones.
- Peticiones.
- Comunicados de prensa, o ruedas de prensa
- Artículos o columnas en la prensa.
- Campañas en los medios de comunicación.
- Querellas ante la Justicia.

Lobby

El lobby es más bien una forma especializada de cabildeo. Es una manera estratégica, planificada e informal de influenciar a los responsables decisorios. Sus características son: una comunicación abierta y fluida (en ambas direcciones), la influencia adquirida al aunar los intereses de diversos actores, la facilitación de situaciones de ganancia para todos, y la inversión en relaciones a largo plazo con los responsables decisorios.

Ejemplos de lobby

- Correspondencia personal.
- Encuentros cara a cara con los responsables decisorios (por ej., parlamentarios).
- Contactos informales durante recepciones (por ej., en las embajadas, los ministerios).
- Visitas de trabajo a los responsables decisorios.
- Intercambios personales por teléfono.
- Elaboración de estrategias conjuntas.

POSICIÓN FRENTE AL RESPONSABLE DECISORIO



Límites

Del entorno político en el que Ud. opere dependerá mucho qué herramientas y métodos usar. En el caso de un espacio político restringido o de acceso limitado a los responsables políticos, será más efectivo organizar una manifestación o distribuir una petición que tratar de entablar un diálogo constructivo. En algunos países, o en torno a ciertos temas, es más productivo optar por un diálogo personal o una colaboración estrecha. Por ello es importante que cada uno defina con cuidado las vías que ha de seguir para generar el mayor impacto posible.

Asimismo, es preciso saber que no todos los objetivos se van a lograr con un solo tiro: uno no está en el poder y no es el responsable decisorio. Por tanto, habrá que dar a entender esta situación a los beneficiarios, y definir objetivos realistas. A final de cuenta, el responsable decisorio es quien fijará el espacio de influencia de uno. Pero si uno es astuto, uno puede ampliar este espacio de influencia.

Otra limitante del lobby es que a menudo hay que aceptar compromisos cuando uno busca crear una situación en la que todos sean ganadores (en vez de tener a un ganador y un perdedor). Pero una ventaja del lobby es que, a medida que uno vaya presentando alternativas y soluciones posibles, el responsable decisorio se sentirá menos amenazado que si los problemas se fueran apilando en su escritorio.



© 2017 www.aukeherrema.nl

UN BUEN LOBBY REQUIERE CIERTO GRADO DE CONSENSO

EJEMPLO: COMBINAR CABILDEO Y LOBBY PARA MEJORAR LOS DERECHOS LABORALES EN EL SECTOR DEL ACEITE DE PALMA EN INDONESIA

Combinar actividades de lobby y cabildeo puede ser efectivo para alcanzar el objetivo contemplado en la estrategia. El ejemplo aquí tiene que ver con las violaciones a los derechos laborales en el sector del aceite de palma en Indonesia. En el marco del programa de Civic Engagement Alliance, CNV Internationaal mandó a realizar un estudio independiente, realizado por SOMO, sobre las condiciones laborales en dos plantaciones de palma en Indonesia. El informe de investigación fue entregado a las compañías involucradas, para que reaccionaran, para luego ser publicado con sus observaciones.

Después se realizó una pequeña campaña para llamar la atención del público en general (cabildeo). En paralelo, se entabló un diálogo con dos compañías, para ver si se dejaban convencer sobre la necesidad de mejorar las condiciones en sus plantaciones (lobby). Finalmente, el informe de investigación permitió respaldar una solicitud a la Comisaría Europea Malmström, de que se tomaran en cuenta las violaciones graves a las condiciones laborales en Indonesia, en las negociaciones del Acuerdo Global de Cooperación Económica entre la UE e Indonesia (lobby).

CAPÍTULO 2

ESTABLECER SU ESTRATEGIA DE LOBBY Y CABILDEO

Para ser más eficientes, el lobby y cabildeo requieren una estrategia. Aprovechar las oportunidades cuando surjan es una cosa, pero siempre es mejor preguntarse ¿por qué realizar tal actividad? ¿Por qué apuntar a tal responsable político? De ahí se plantea otra pregunta: ¿hasta qué punto contribuye esto a nuestro objetivo? Así que, para mayor eficiencia, y para evitar ‘distracciones’ (por ej., los medios de comunicación y sus temáticas del día), es fundamental tener una estrategia clara y comunicada a todas las personas involucradas. La estrategia permite definir objetivos realistas y fomentar un pensamiento estratégico. También ayuda a evaluar el impacto de actividades específicas de lobby y de cabildeo.

Para definir con mayor facilidad la estrategia de lobby y cabildeo, es buena idea usar los planes de proyectos. En efecto, un buen plan permite evitar la distracción que generan otras actividades más ad hoc y alienta a la gente a cooperar con otras personas, dentro o fuera de la organización, red o coalición. El uso de planes de proyecto contribuye *per se* a una mejor coordinación y una mayor eficiencia del lobby y cabildeo.

*Civic Engagement Alliance utiliza un enfoque en **10 ETAPAS** para implementar estrategias eficientes de lobby y cabildeo.*

(En el siguiente capítulo se examinan estas etapas con mayor detenimiento, así como sus herramientas de aplicación. Cabe señalar que las etapas forman parte de un proceso circular y continuo: al finalizar la etapa 10, el proceso continúa volviendo a la etapa 1.)

ETAPA 1

CLARIFICAR LOS OBJETIVOS DE SU ORGANIZACIÓN, RED O COALICIÓN DE PROGRAMA

¿Cuál es la misión de la organización, red o coalición? ¿Cuáles son los objetivos? ¿Cuál es el grupo meta?

ETAPA 2

DEFINIR EL GRUPO META

¿Para quienes hacen Uds. todo esto (beneficiarios)? ¿Cómo involucrar al grupo meta, para definir sus intereses y percepciones? Cerciórese de que, dentro de su grupo meta, también se escuche la voz de quienes suelen ser menos tomados en cuenta (jóvenes, mujeres, personas con discapacidades).

ETAPA 3

DETERMINAR EL PROPÓSITO DEL LOBBY Y CABILDEO, Y FIJAR EL O LOS OBJETIVOS

Elaborar metas y objetivos SMART de lobby y cabildeo. Distinguir el alcance de implicación y el alcance del interés, es decir: ¿qué *se quiere* alcanzar y qué *se puede* alcanzar en términos realistas? A veces, menos es más.

ETAPA 4

IDENTIFICAR A LOS ACTORES INVOLUCRADOS

¿Cuáles son las oportunidades y amenazas del entorno externo? ¿Quiénes son los principales actores? ¿Existen otros grupos que podrían obstaculizar el cumplimiento del objetivo? ¿Podemos identificar a otras redes con las que se podría colaborar?

ETAPA 5

DETERMINAR QUIÉNES SON LOS RESPONSABLES DECISORIOS

¿A quiénes pretendemos influenciar? ¿Quiénes son los responsables de las decisiones? ¿Cuáles son sus posiciones, cuáles son sus intereses? ¿Cuáles son los distintos procedimientos (oficiales) vigentes? ¿En qué fase del proceso de toma de decisión estamos llegando? ¿Aún hay posibilidades de influir?

ETAPA 6

PREPARAR SU ORGANIZACIÓN, RED O COALICIÓN PARA EL LOBBY Y CABILDEO

¿A qué métodos y técnicas puede recurrir nuestra organización, red o coalición? ¿Cuáles son los procedimientos internos de nuestra organización en materia de lobby y cabildeo? ¿Qué valor agregado aporta nuestra organización, red o coalición al tema seleccionado?

ETAPA 7

CERCIORARSE DE QUE EL LOBBY Y CABILDEO SON LOS INSTRUMENTOS IDÓNEOS

¿Son el lobby y cabildeo la mejor opción para influir? ¿O será que cabe considerar otros instrumentos y métodos?

ETAPA 8

ELABORAR UN PLAN DE ACCIÓN DE LOBBY Y CABILDEO

Definir los métodos necesarios y los recursos disponibles. Fijar un cronograma preciso y asignar responsabilidades (quién hace qué y cuándo). Integrar los indicadores de seguimiento y evaluación (véase Etapa 10). Involucrar al grupo meta en la concepción del plan de acción.

ETAPA 9

IMPLEMENTAR EL PLAN DE ACCIÓN DE LOBBY Y CABILDEO

Ejecutar el plan de acción de lobby y cabildeo. Cada vez que sea posible, involucrar al grupo meta en la implementación y crear una plataforma para que el grupo meta haga escuchar su voz (en especial, la voz de quienes suelen ser más ignorados).

ETAPA 10

VELAR POR EL CONTROL, LA EVALUACIÓN Y EL SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES

Instaurar un sistema práctico de seguimiento y evaluación, por ej., utilizando la bitácora de lobby en aras de una buena trazabilidad. Y también para poder ajustar las estrategias de acuerdo con los cambios en el entorno interno y externo.

CAPÍTULO 3

EXAMEN DETALLADO DE CADA ETAPA

Clarificar los objetivos de su organización, red o coalición de programa

¿POR QUÉ?

Es preciso que la **visión, misión y objetivos** de su organización, red o coalición estén asimilados a plenitud por todo el personal, en especial el personal que mantiene contactos 'externos' con responsables decisorios de otras organizaciones de la sociedad civil y/o de empresas.

Debe existir cierto grado de consenso dentro de la organización, red o coalición, en torno a la idoneidad del lobby y cabildeo. Sin tal consenso, se correría el riesgo enorme de perder terreno en el proceso de influencia, con consecuencias negativas sobre la credibilidad de la organización, red o coalición, tanto a los ojos de quienes deciden como para el público en general.

HERRAMIENTAS PARA CLARIFICAR LOS OBJETIVOS DE SU ORGANIZACIÓN, RED O COALICIÓN

- Organizar **discusiones periódicas** con el personal acerca del papel y del valor agregado de la organización, red o coalición en la sociedad. Entre los temas por discutir se prevenirán obligatoriamente los siguientes: ¿de dónde proviene nuestra legitimidad y credibilidad? ¿cómo nos perciben los contactos externos, el público en general, las demás organizaciones, las instituciones (gobierno)? Muchas de estas percepciones suelen ser tergiversadas, lo que disminuye la disposición para cooperar con nosotros. Por ej., algunos funcionarios ven a las asociaciones campesinas como entes 'anticuados' y poco organizados, por lo que son menos propensos a entablar un diálogo constructivos con estas asociaciones, aun cuando, en realidad, están muy bien organizadas, son progresistas y son más que capaces de proponer alternativas válidas.
- Organizar **sesiones de reflexión** sobre las interrogantes antes señaladas, con aporte de expertos externos (por ej., asesores políticos de otras ONG de desarrollo, consultores en el área del lobby y cabildeo, cabilderos y lobistas del sector privado).

Definir el grupo meta

¿POR QUÉ?

Se supone que sus esfuerzos de lobby y cabildeo, a final de cuenta, ayudarán a resolver los problemas del grupo meta. Para lograrlo, Ud. deberá ser reconocido como representante legítimo de sus intereses. Y el grupo meta es el que le otorgará la **legitimidad** y el **mandato** necesarios. Por ello una labor de lobby y cabildeo siempre debe fundamentarse en el **grupo meta**.

El grupo meta tiene expectativas: espera que Ud. lo represente, resuelva sus problemas, le informe acerca de los cambios de políticas, etc. Un buen cabildero o lobista debe manejar estas expectativas a lo largo del proceso de influencia. Idealmente, consultará al grupo meta de manera continua, integrándolo en cualquier programa de lobby y cabildeo. Este enfoque del lobby y cabildeo basado en el grupo meta no hará sino dar mayor ímpetu y legitimidad a sus esfuerzos.

EJEMPLOS DE GRUPOS META

- Mujeres y jóvenes
- Asociaciones de pequeños productores agrícolas
- Trabajadores
- Organizaciones sindicales
- Personas con discapacidades
- Pueblos indígenas.

Con un **grupo meta organizado e informado**, aumentan las oportunidades de consulta y participación efectivas en las campañas de lobby y cabildeo. Un grupo meta organizado e informado puede ayudar a los lobistas y cabilderos a presionar a los responsables de decisiones.

Sin embargo, siempre es bueno recordar que un grupo meta NUNCA es un **conjunto homogéneo**. Por ej., dentro de las asociaciones de agricultores siempre hay un amplio abanico de productores pequeños, medianos y grandes, con intereses igualmente diferentes. Por tanto, habrá que identificar las necesidades y expectativas de unos y otros, las imágenes y percepciones con relación a los temas del lobby y cabildeo (no sólo para con los responsables de decisiones, sino también para con otras coaliciones y organizaciones).

TOOLS TO DEFINE AND ORGANIZE YOUR TARGET GROUP

- Comprobar periódicamente, mediante discusiones, la misión de su organización, red o coalición: ¿en nombre de quiénes actuamos? ¿Los grupos cuyos intereses representamos están implicados en nuestras actividades de lobby y cabildeo? Las consultas periódicas con las organizaciones contrapartes sirven como oportunidades para recabar y comprobar este tipo de informaciones.

- Desarrollar un sistema de **feedback y aporte permanente** por parte del grupo meta, garantizando así su participación en el proceso. En el programa, es bueno incluir reuniones periódicas de consulta. O actividades conjuntas de lobby (por ej., reuniones conjuntas con los parlamentarios adecuados, o con funcionarios, o con las empresas involucradas).
- No sólo hay que involucrar al grupo meta en la labor de lobby, sino que también hay que **alentarlo y motivarlo a emprender su propia labor de lobby y cabildeo**. Y no importa que opte por crear su propia organización o representación para hacerlo, o que, por ej., el comité de mujeres vaya al encuentro de las autoridades (locales, distritales). Lo más importante es el empoderamiento de sus propias acciones de lobby y cabildeo, lo que luego fomenta un lobby independiente (desde la base).

Un cabildeo independiente (desde la base) funciona muy bien y permite generar efectos positivos para los grupos meta.

EJEMPLO: OBRAR POR UN LOBBY A PARTIR DE LA BASE – AMPLIAR EL ALCANCE Y LOS EFECTOS DEL DESARROLLO LOCAL

En la región de Gwassí, en Kenia, UNDUGU (contraparte de *Help a Child*) trabaja con las comunidades locales para mejorar sus medios de subsistencia y su acceso al crédito, a los mercados y a los servicios sociales. En el marco de su enfoque comunitario, UNDUGU coopera con grupos mutuales de ahorro y crédito, de apoyo mutuo en el inicio de pequeñas empresas y actividades de lobby y cabildeo a favor de sus comunidades.

Luego de recibir una formación sobre sus derechos y un apoyo para su subsistencia económica, estos grupos de ayuda mutua decidieron hacer algo que no estaba previsto en el programa inicial: querían reaccionar ante los abusos que padecían muchos niños de la localidad. La situación se había tornado grave, pues los instrumentos de la Ley estaban muy alejados para ser eficientes. Gracias a una facilitación por parte de UNDUGU, los representantes del grupo de ayuda lograron reunirse con el Consejo de Distrito para abordar el tema y presionar por el acceso a los mecanismos de la Justicia.

Acabaron logrando visitas por parte de un tribunal itinerante, para así hacer cumplir el Estado de Derecho y mejorar la seguridad en la comunidad, pero también en las comunidades vecinas. Estas repercusiones a nivel regional se deben a la consolidación central de la comunidad, lograda gracias a la labor con los grupos (de ayuda mutua). Mediante este trabajo en red y el apoyo brindado por la contraparte de *Help a Child*, UNDUGU, el lobby en Gwassí, realizado en forma independiente y apropiada por el grupo meta, ha tenido un gran éxito, ofreciendo respuestas a las necesidades de la comunidad fuera del alcance del proyecto inicial.

Determinar el propósito del lobby y cabildeo, y definir el o los objetivos

¿POR QUÉ?

Es importante distinguir el **alcance de su preocupación** y su **esfera de influencia**:

- ¿Qué objetivos específicos quiere Ud. alcanzar?
- ¿Qué resultados pueden ser obtenidos, siendo realista, al influenciar a los responsables de las decisiones?

Conviene recordar siempre que hay límites a lo que se puede lograr con el lobby y cabildeo.



Primero que nada, hay que determinar **la esencia de un problema, sus causas y consecuencias**, y de preferencia hacerlo en estrecha colaboración con el grupo meta. Un método eficiente es el llamado 'árbol de problema y de solución' (véase más adelante). Una vez que estén identificadas las causas y consecuencias, se hace posible iniciar la búsqueda de potenciales soluciones. A su vez, estas soluciones luego se traducen como metas y objetivos de lobby y cabildeo.

Las metas y objetivos de lobby y cabildeo deben ser tan específicos como sea posible. Términos como 'concienciación', 'definición de agenda' o 'campañas informativas del público en general' no son objetivos, sino más bien actividades en respaldo del objetivo final. En efecto, la concienciación no necesariamente conduce al cambio político deseado. Tomemos el ejemplo de la interdicción de la escisión de las niñas. Ciertamente el tema ha sido colocado en buena posición en la agenda política, pero sin solución clara ni rumbo preciso. En paralelo, las medidas decretadas por los responsables políticos de Europa (castigar con mayor severidad esta práctica en Europa) no son bien recibidas por el grupo meta (mujeres y sus hijas en los países de alto riesgo). En consecuencia, se

teme que las medidas decretadas no tengan el impacto deseado y más bien alienten la práctica clandestina de la escisión. En cambio, nunca fueron objeto de debates los enfoques más positivos (alentar a las comunidades de los países de origen a abandonar esta práctica). Por ello es crucial, en este caso, hacer la diferencia entre las medidas posibles, para mantener siempre el rumbo hacia el objetivo final.

Es preciso formular objetivos tan **SMART** como posible (**e**Specíficos, **M**edibles, **A**lcanzables, **R**ealistas y **T**emporalmente definidos), porque ayudan a mantenerse enfocado en la meta final y a llevar un seguimiento y una evaluación eficientes del proceso de influencia. Recuerde: ¡a veces, menos es más! Y una de las primeras opciones astutas por tomar es la de especializarse, sin querer abordar todos los problemas de su organización al mismo tiempo.

Un objetivo de lobby apunta a cambiar las políticas, programas u opiniones de los responsables de decisiones (en todos los niveles, desde el jefe de aldea hasta el primer ministro). Su objetivo de lobby estará determinado por los siguientes elementos:

- Lo que Ud. quiere cambiar.
- De quién obtener este cambio.
- Quién va a realizar el cambio.
- Por cuánto, y
- Cuándo.

Un objetivo es entonces un paso adelante incremental y realista hacia una meta más amplia, una visión más amplia. No es un propósito general (por ej., aumentar el recurso a la planificación familiar entre las parejas). Un objetivo más bien se enfoca en una acción específica y tangible que los responsables de decisiones podrían realizar.

EJEMPLOS DE OBJETIVOS DE LOBBY

Formulación útil de objetivos de lobby

- El Ministro de Educación lanzará un programa nacional público de construcción de 12 escuelas para niños de entre 6 y 12 años de edad en cada distrito, en los próximos 2 años.
- El año próximo, el Ministro de Asuntos Sociales aumentará el financiamiento de los programas de educación en materia de planificación familiar, para parejas casadas, a través del Consejo de Planificación Familiar.

Evitar objetivos de lobby demasiado generales

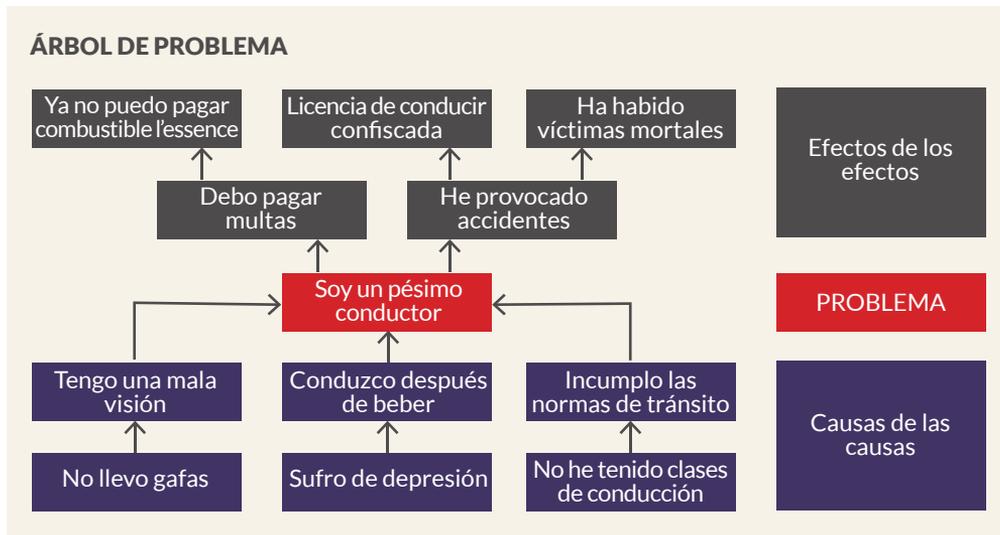
- Aumentar el número de niñas que atiendan las escuelas primarias del distrito.
- Aumentar el recurso a la planificación familiar entre las parejas casadas.

HERRAMIENTAS PARA IDENTIFICAR LA ESENCIA DE UN PROBLEMA, SUS CAUSAS Y CONSECUENCIAS

Realizar un **escaneo de las políticas**:

- Recopilar la historia de los financiamientos gubernamentales de los temas específicos identificados con el grupo meta. Por ej., financiamiento de programas de inclusión de personas con discapacidades.
- Identificar las políticas / regulaciones de apoyo que fueron adoptadas mas no son aplicadas.
- Identificar las políticas / regulaciones vigentes que deben cambiar.
- Identificar las faltas existentes que se podría cubrir mediante nuevas políticas / regulaciones a favor del grupo meta.

Realizar la **evaluación de las necesidades** a nivel del grupo meta (población afectada) par mejor asir el nudo del problema, o utilizar datos ya recabados por instituciones de investigación. Para esta tarea se recomienda el uso de los árboles de problema y de solución (véase ejemplos a continuación).





HERRAMIENTAS PARA ELABORAR SUS OBJETIVOS DE LOBBY Y CABILDEO

Siga una secuencia de pasos lógicos para elaborar un objetivo de lobby y cabildeo:

- Describa el contexto y el problema que Ud. pretende resolver.
- Describa al grupo al que Ud. pretende apoyar (grupo meta, véase sección anterior).
- Cerciórese de que la tarea está conforme con la misión y los objetivos de su organización, red o coalición de programa.
- Asegúrese de que un responsable de decisiones sí puede desempeñar un papel (de no ser así, entonces el lobby y cabildeo no son las herramientas adecuadas para la tarea).
- Describa el papel que debería asumir el sector público.
- Describa de qué, en su opinión, se debería encargar el sector público: ¿qué habría que cambiar?
- Describa quién, en el sector público, tiene la responsabilidad de llevar los cambios necesarios.
- Describa qué es lo que quiere de esta persona, y cuándo.
- Elabore los objetivos de la manera más SMART posible (véase sección anterior).

Identificar a los actores involucrados

¿POR QUÉ?

Como lobista o cabildero, Ud. debe tener una visión de **todos los involucrados en sus objetivos de lobby y cabildeo: favorables, neutrales, enemigos**. Es algo así como la cancha del cabildeo. Ud. debe tomar en cuenta los actos de estos actores, que pueden apoyar o consolidar su lobby (aliados) o iniciar una contra-labor de lobby (adversarios). También hay actores neutrales, que son especialmente interesantes porque pueden ser influenciados para convertirse en aliados. Al tener una mejor visión sobre las posiciones y capacidades de todos los actores involucrados, Ud. podrá mejorar su estrategia de lobby y cabildeo.

Preguntas importantes:

- ¿Quiénes son los demás actores importantes (además de quienes toman las decisiones)?
- ¿Existen otros grupos o personas que podrían obstaculizar lo que pretendemos lograr o declarar? De ser así, ¿cuáles son sus argumentos y razones?
- ¿Podemos identificar otras redes con las que podríamos colaborar?

EJEMPLO DE ORGANIZACIÓN CONSTITUIDA A PARTIR DE UN APOYO LOCAL

Como organización religiosa con sólida misión social, la Iglesia Divina Africana realiza varios programas centrados en los niños vulnerables, la educación y la subsistencia.

Después de una formación sobre lobby y cabildeo (en el marco de la Academia Change the Game, perteneciente a un programa de Civic Engagement Alliance), esta organización se dio cuenta de la importancia, para sus proyectos, de un enfoque centrado en los derechos y la movilización a nivel local. Existen política a favor de los huérfanos y niños vulnerables (HNV), pero no son aplicadas a nivel de condados y sub-condados. Además, los recursos son limitados y de difícil acceso. Así que, en el marco de sus esfuerzos para aumentar el número de HNV en las escuelas, la Iglesia organizó reuniones de concienciación para informar a las comunidades sobre los derechos de los niños, la legislación vigente y las becas puestas a disposición de los HNV, para así ganarse el apoyo de estas comunidades.

Durante estas reuniones se realizaron levantamientos de los actores involucrados. Luego, la Iglesia tejió redes con determinados aliados, a saber, otras organizaciones de las zonas pertinentes y las direcciones de las escuelas. Todos juntos, contactaron a los responsables de las decisiones y participaron activamente en la elaboración de los presupuestos. De esta manera, la Iglesia Divina Africana ha mantenido buenas relaciones con quienes toman las decisiones. Ahora, más dirigentes y responsables políticos tienen conciencia de la necesidad de apoyar a los HNV, y los actores involucrados están participando en la toma de decisiones sobre la distribución de las becas y los financiamientos a favor de los HNV.

HERRAMIENTAS PARA IDENTIFICAR A LOS ACTORES INVOLUCRADOS

Levantamiento de actores involucrados: junto con su equipo, haga la lista de todos los actores involucrados y determine si son aliados, neutrales o adversarios con relación a su objetivo de lobby y cabildeo. Por ejemplo, si su objetivo es mejorar las condiciones laborales en el sector de la nuez marañón en Benín, se tratará entonces de un cabildeo a favor de salarios vitales, servicios de salud y licencia de maternidad. Los actores involucrados, en este caso, serían los siguientes:

Actores involucrados	Amigo	Neutral	Adversario
OSC local	X		
Org. Sindical	X		
Concejo municipal	X		
Medios de comunicación		X	
Ministerio del Trabajo de Benín	X		
Ministerio de Asuntos Económicos de Benín		X	
Empresa local de Marañón			X
Compañía internacional vendedora de productos del comercio justo	X		
Compañía internacional sin interés especial en el comercio justo			X
Supermercados europeos			X

Con estas informaciones, ahora responda las siguientes preguntas para cada actor identificado:

- ¿Cuáles son sus éxitos y fracasos cuando haya buscado apoyos para sus posiciones?
- ¿Qué quiere con relación a su objetivo de lobby y cabildeo? ¿Qué propone?
- ¿Existe alguna posibilidad de colaboración?
- ¿Cuáles son los riesgos (personales, institucionales, financieros) de una colaboración o no-colaboración con estos actores involucrados?

Levantamiento más detallado de los actores involucrados. Se puede utilizar una parrilla para tener más detalles sobre cada actor involucrado, sus posturas, su influencia y pertinencia.

Además de su organización, haga de nuevo la lista de todos los actores pertinentes para su objetivo de lobby y cabildeo a nivel nacional e internacional. Proceda llenando una parrilla con el inventario de más de un tema pertinente para su campaña de lobby y cabildeo (véase más adelante).

Para cada tema, es preciso **evaluar** los siguientes aspectos:

- Posición de cada actor identificado con relación al tema: a favor, en contra, indiferente.
- Influencia de cada actor: esto depende de la postura del actor y de su poder; sus redes y contactos, sus recursos, etc.
- Pertinencia de cada actor involucrado: expresada tanto en términos de postura como de influencia con relación al tema.

La parrilla permite identificar a los principales actores, cada uno con su posición e influencia con relación a un tema específico. Ayuda a determinar qué actores se puede o no contactar para un escenario ventajoso para todos, un escenario perdedor o un escenario de negociación. Y tal vez más importante: el ejercicio permite identificar a actores que gozan de cierta posición y pueden influir en otros actores **a los que Ud. aún no conoce**. Estos últimos deben ser contactados, pues podría ser interesante incluirlos en su estrategia de lobby y cabildeo (en el caso anterior: la empresa local de marañón, por ejemplo).

En el caso ya descrito de un esfuerzo de lobby y cabildeo para mejores condiciones laborales en el sector de la nuez de marañón, la parrilla podría ser la siguiente:

Actores involucrados	Posición	Influencia	Pertinencia
Su organización • Sindicato	++	+	+
A nivel nacional (programa país)			
• OSC			
• Otras org. sindicales	+	+	+/-
• Ministerio del Trabajo	++	?	+
• Ministerio de Asuntos económicos	+	++	++
• Empresa local de marañón	-	++	++
• Medios de comunicación	-	+	+/-
A nivel internacional y en los Países Bajos			
• CNV Internationaal	++	?	+/-
• ICCO	++	?	+/-
• Compañías internacionales que importen nueces de Benín	+/-?	++	++
• Supermercados que vendan nueces de las compañías internacionales	+/-?	++	++

EJEMPLO DE REDES DE DISTINTOS PAÍSES, EN APOYO AL LOBBY Y CABILDEO

Light for the World ayudó a la Red CBR de Etiopía en la inclusión de niñas con deficiencias intelectuales en los servicios de salud reproductiva y sexual y en los derechos en la materia (SRS). El proyecto permitió a las contrapartes defender mejor la inclusión de las deficiencias en los servicios de SRS prestados por funcionarios sanitarios comisionados (por el gobierno). *Light for the World* documentó las lecciones, lo que permitió la publicación de la obra 'Her Body, Her Rights' (*Su cuerpo, sus derechos*).

Al mismo tiempo, *Light for the World* participó activamente en el grupo de trabajo SRS de la Coalición Neerlandesa sobre Incapacidades en el Desarrollo. Gracias a esta red, hemos podido tomar la palabra durante un panel de discusión en el Parlamento holandés. Ejemplos tomados del proyecto fueron presentados y la publicación fue compartida con un diputado interesado, quien luego apoyó sus argumentos en un debate con el ministro, usando el mismo ejemplo. El ministro se comprometió a presentar un informe sobre el número de personas con discapacidades que se benefician de los programas de SRS financiados por el gobierno neerlandés. La mencionada publicación también fue utilizada por *Light for the World International* en los medios (sociales) de comunicación durante un evento lateral de Naciones Unidas.

Determinar a cuáles responsables decisorios apuntar

¿POR QUÉ?

Se trata de seleccionar a los responsables que tengan el **poder** y la **influencia** necesarios para cambiar la política vinculada con el problema identificado. Las preguntas son: ¿quién es responsable? ¿Qué actor podría resolver el problema? ¿A quiénes queremos influenciar? ¿Quién debe cambiar algo? ¿Cuándo será el momento oportuno para lograrlo?

Entre los responsables de las decisiones figuran: los políticos (elegidos y nombrados), dirigentes sociales, agencias gubernamentales, instituciones internacionales tales como Naciones Unidas, Banco Mundial, Unión Europea, y también compañías poderosas (por ej., Nestlé, Tata Steel, Monsanto).

A menudo ocurre que algunas personas, oficialmente sin ningún poder de decisión, tengan una gran influencia sobre quienes sí deciden. Tal es el caso de los líderes religiosos, algunos individuos muy acaudalados, las esposas y esposos, etc. Así que vale la pena saber quiénes son estas personas, para ver si es posible incluirlas en la estrategia.

METODOLOGÍA PARA UN LEVANTAMIENTO DE LOS RESULTADOS DEL CABILDEO

Para cada responsable identificado, hay que describir de manera detallada y concreta cuál es el cambio que Ud. quiere ver en la actitud o las políticas de las personas u organizaciones. Estos serán los 'retos de resultados'. Para cada uno de estos 'retos', puede ser útil identificar cambios menores que serán los indicadores del progreso en curso, con relación al cambio a largo plazo que se pretende de los responsables de las decisiones. Por ejemplo, un compromiso oral o escrito por parte del responsable acerca de un problema actual construirá un indicio de que dicho responsable ya tiene conciencia del problema y tiene la intención (o no) de atacarlo. Ud. puede basarse en este compromiso para alentar a dicho responsable a actuar según lo que Ud. cree que sea necesario.

Una campaña exitosa de lobby y cabildeo también requiere que se analicen las **posiciones, intereses y necesidades/motivaciones** de los responsables a quienes se busca influenciar. El beneficio personal, la incompetencia o la falta de conciencia pueden obstaculizar el cambio buscado. Si Ud. recaba este tipo de informaciones, podrá 'apuntar' y educar a las personas idóneas, y convencerlas del valor de sus ideas. Así también aumentará su influencia a futuro.

Antes de tratar de convencer a alguien de lo justo que es su causa u objetivo, más vale empezar desarrollando vínculos importantes y pertinentes. Al fin y al cabo, se trata de una persona, no de una institución o estructura. También es conveniente conocer siempre las ambiciones personales del responsable de decisiones, y saber cómo apelar a los designios íntimos de la persona a quien quiere influenciar.

Una de las herramientas clásicas consiste en distinguir las posiciones (es decir, las demandas concretas) asumidas por el responsable, y sus necesidades e intereses subyacentes.

¡SEPA QUE EXISTE LA CORRUPCIÓN!

Hay que saber que la corrupción existe, al igual que la posibilidad de quedar atrapado en ella cuando uno trata con responsables de decisiones. ¡Aléjese de la corrupción! *Piense en el largo plazo: el lobby y cabildeo consisten en entablar relaciones a largo plazo.* Uno no busca pequeños remedios para graves enfermedades, y si Ud. sigue a responsables corruptos, el riesgo es que consoliden sus posiciones. En otras palabras, es mejor enfocar sus esfuerzos en responsables justos y transparentes, y también darles los datos necesarios para luchar contra la corrupción.

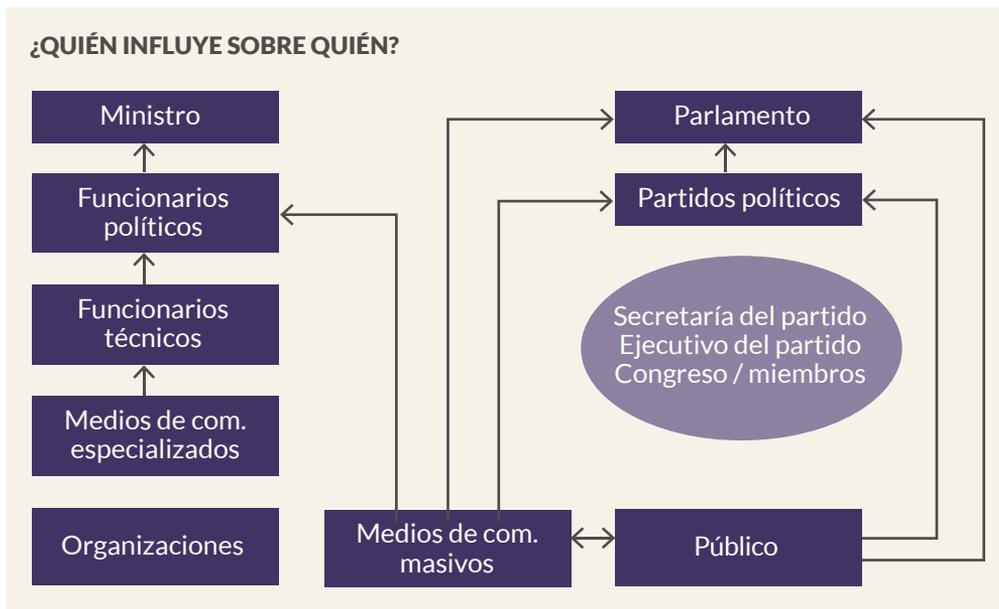
Un lobista eficiente se mantiene consciente de cómo funcionan los procesos de toma de decisiones relacionadas con sus objetivos de lobby y cabildeo, en todos los terrenos políticos pertinentes, bien sea el Parlamento, los ministerios nacionales involucrados, la Unión Europea, las embajadas y misiones diplomáticas, etc. El hecho de saber cómo se concreta una decisión (y, por ende,



tener una información detallada sobre los procedimientos vigentes en el Parlamento, la UE, etc.) le permitirá no sólo enfocarse en el análisis del responsable seleccionado, sino también identificar a los responsables más pertinentes. Todo ello contribuirá a mejorar su eficiencia general.

HERRAMIENTAS PARA SELECCIONAR A LOS RESPONSABLES PERTINENTES Y DETERMINAR SUS POSICIONES, INTERESES Y MOTIVACIONES

- Identificar a los **responsables pertinentes y sus posiciones, intereses y motivaciones**, respondiendo a las siguientes interrogantes:
 - ¿Cuáles son los objetivos e intereses del responsable?
 - ¿Qué soluciones podemos ofrecerle, que sean de interés para él?
 - ¿En qué fase del proceso de toma de decisión ha llegado el responsable?
 - ¿Cuáles son los procedimientos para la toma de decisiones?
 - ¿Cómo los responsables de decisiones perciben a su organización, red o coalición?
 - ¿Cómo los responsables perciben a su grupo meta y sus problemas?
- El gráfico *Quién influye a quién* brinda un ejemplo de diagrama que puede ilustrar y explicar las relaciones de influencia entre los distintos responsables decisorios:



Como lo muestra el gráfico, el lobista debe lo más posible romper las distintas capas de la toma de decisiones, para dar en el blanco con sus intervenciones de lobby y cabildeo e identificar las relaciones esenciales de influencia (flechas de color rojo).

- En la tabla a continuación, se presenta un ejemplo de cómo la información se puede estructurar, y así dar al lobista una mejor idea de los escenarios ventajosos. De esta manera Ud. podrá idear, con mayor facilidad, la estrategia idónea para influir en los responsables.

Problema identificado: Las políticas actuales no favorecen un acceso más fácil de los pequeños productores de leguminosas a las semillas y los financiamientos. Padecen de una pobreza crónica y son incapaces de beneficiarse del potencial del sector en términos de mayores ingresos.
Objetivo: Cambiar la política para estimular sistemas de mercado inclusivos que permitan el acceso a las semillas mejoradas y a los servicios financieros para la inversión agrícola.

Grupo meta:
Pequeños productores de leguminosas

Responsable:
Ministerio de Agricultura, Cría e Irrigación

Interés:
Capacidad para dar una producción mayor y, por ende, genera más ingresos para salir de la pobreza.

Interés:
Una mejor situación de los pequeños agricultores conduce a una mejor y mayor producción agrícola para el mercado nacional y las exportaciones.

Escenario ventajoso:
Los pequeños agricultores son capaces de satisfacer sus necesidades y contribuir a una producción más elevada, cuando esta producción viene estancada desde hace varios años.

Percepción:
No tienen conciencia de lo que el ministerio puede hacer por ellos.
.....
Estrategia:
Explicar el papel y las responsabilidades del Ministerio de Agricultura.

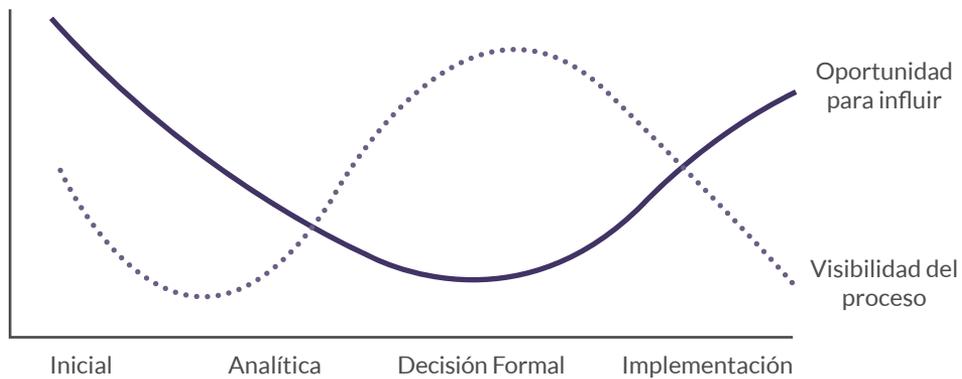
Percepción:
Estos productores no están bien organizados como para administrar juntos sus recursos y activos.
.....
Estrategia:
Organizar encuentros con los agricultores mejor organizados.

El **cronograma** de las actividades de lobby y cabildeo es, obviamente, esencial, por lo que es preciso conocer en **qué fase** se encuentra el **proceso de toma de decisión** con relación al objetivo de lobby y cabildeo. Generalmente hay 4 fases en este proceso: la fase *inicial*, la fase *analítica*, la fase *formal de toma de decisión* y la fase de *aplicación*. Los responsables necesitan informaciones específicas en cada una de estas fases (datos de investigación, experimen-

tos de terreno), así como una asistencia que genere suficiente apoyo público y político a sus decisiones. Los lobistas deben colocarse en una posición que les permita ofrecer la información requerida y el apoyo necesario en el momento oportuno, es decir, en la fase idónea del proceso de toma de decisiones. Presentar los resultados y recomendaciones de un estudio después de una votación en el Parlamento no tendría sentido alguno y sólo irritaría a las personas interesadas. Estos resultados deben publicarse mucho antes, cuando los responsables decisorios aún están buscando la vía correcta y las alternativas políticas.

HERRAMIENTAS PARA DETERMINAR LA FASE DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

La siguiente ilustración (Importancia del momento) sirve para evaluar la fase en curso en el proceso de toma de decisión. Presenta las oportunidades del lobista para ejercer su influencia en las distintas fases de la toma de decisión (inicial, analítica, formal, aplicación).



Como se ve, las oportunidades para influir en el proceso son más elevadas en la fase inicial, simplemente porque el tema aún no figura en la agenda política (o acaba de ser colocado en ella). Por tanto, aún queda mucho espacio para que el mensaje pase. En la fase analítica se pondrán cada vez más de manifiesto las informaciones y los hechos, lo que reduce las posibilidades de cambiar la opinión de las personas interesadas. En la fase formal de toma de decisión es cuando hay menos posibilidades, pues a los responsables de las decisiones no les gusta cambiar de opinión en esta fase (parecerían perder la cara). En la fase de aplicación aparecen nuevos actores, lo que implica nuevas posibilidades de influir en la aplicación de la decisión tomada. Con todo, la idea es que más vale influir cuanto antes en el proceso.

EJEMPLO: USO OPORTUNO DE UN INFORME DE PRUEBAS

En abril de 2017, ICCO Cooperation y otros integrantes de la Alianza ACT en Myanmar publicaron un informe sobre el Acuerdo UE-Myanmar para la protección de las inversiones. No podía ser mejor momento, pues Myanmar y la UE entraban en la última recta de las negociaciones del Acuerdo de Protección de las Inversiones (API). En el informe se destacaba que el Acuerdo podría limitar las posibilidades de Myanmar para ayudar a prevenir futuros problemas vinculados con la inversión inmobiliaria y los derechos humanos.

También presentaba una serie de recomendaciones para actividades de lobby y cabildeo a nivel nacional, en Myanmar, y a nivel de la UE.

Este informe de pruebas alentó a los negociadores a invitar a ICCO y las contrapartes de la Alianza Act a una reunión para que explicaran sus temores, así como los resultados y recomendaciones. También influyó en un proceso que no era ni transparente ni inclusivo. Los negociadores se comprometieron a consultar a la sociedad civil sobre el texto del API antes de firmarlo, dando así la posibilidad de influir en el contenido, aun cuando sea en último momento.

Además, ICCO y sus contrapartes van a seguir con el lobby y cabildeo acerca de este API y otros temas relacionados con la inversión en Myanmar, ante los eurodiputados.

Preparar su organización, red o coalición de programa para el lobby y cabildeo

¿POR QUÉ?

Si quiere manejar y controlar mejor su programa de lobby y cabildeo, habrá que preparar su organización, red o coalición. En general, esto empieza con una **evaluación** que permite tener una idea más clara del estado organizativo y de los recursos realmente disponibles para la labor de lobby y cabildeo. Esta evaluación dará lugar a una mejor entendimiento y comprensión de las futuras evoluciones, sean positivas o negativas.

Algunas interrogantes:

- ¿De qué métodos y técnicas (por ej., concienciación, acción pública, reuniones con congresistas, firma de petición) dispone su organización, red o coalición?
- ¿Cuáles son los procedimientos internos para publicar declaraciones, redactar documentos políticos y otros?
- ¿Qué valor añadido aporta su organización, red o coalición al tema seleccionado de lobby y cabildeo (por ej., experticia de las organizaciones participantes)?

EJEMPLO: CONTRAPARTES LOCALES INVOLUCRADAS EN EL LOBBY

Light for the World atendió una reunión de expertos sobre Ayuda Humanitaria Inclusiva, organizada por la Coalición sobre Discapacidad y Desarrollo y por el ministerio holandés de Relaciones Exteriores. Entre sus representantes, *Light for the World* había incluido a su contraparte CDD de Bangladesh, como experto en el programa, para que compartiera su experiencia en el área. Al invitar a su contraparte como experto, *Light for the World* fortaleció su mensaje hacia el ministerio y otros actores, mientras facilitaba a CDD una visibilidad internacional y un lugar en una red internacional. *Light for the World* coordinó el seguimiento, mediante el cual todos laboran ahora en una red internacional. El resultado de este esfuerzo fue la adopción, por parte del gobierno neerlandés, de una 'Carta para la Inclusión de Personas Discapacitadas en la Acción Humanitaria'.

HERRAMIENTAS PARA PREPARAR A SU ORGANIZACIÓN, RED O COALICIÓN PARA LOBBY Y CABILDEO

- Evaluar las fortalezas y debilidades de su organización, red o coalición con miras a la realización de una campaña de lobby y cabildeo que apunte al cambio político deseado. Utilizar el análisis FODA¹:

Fortalezas (internas)

Características internas de la organización, positivas para alcanzar los objetivos

Debilidades (internas)

Características internas negativas de la organización que obstaculizan el avance hacia los objetivos

Ejemplos:

Experticia, legitimidad, credibilidad, finanzas, transparencia, burocracia, (falta de) coordinación, rotación de personal, etc.

Oportunidades (externas)

Características del entorno externo que pueden ayudar a alcanzar los objetivos

Amenazas (externas)

Características del entorno externo que obstaculizan el avance hacia los objetivos

Ejemplos::

Legislación, evoluciones políticas, cambios socioeconómicos, desarrollos tecnológicos, políticas de los donantes, infraestructura, etc.

Después de este ejercicio FODA, trate de identificar y planificar actividades concretas para corregir las debilidades y mitigarlas amenazas, y para optimizar el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades identificadas,

- Inste a su organización, red o coalición a volverse más proactiva. Solemos actuar muy tarde para influenciar a los responsables políticos, cuando sólo queda tiempo para reaccionar o protestar. No es la manera más eficaz de influir, por supuesto, aun cuando ayuda a 'reducir el daño'. Para ser influyente con mayor contundencia, hay que ser proactivo, es decir, **tratar de influir en los**

¹ Existe una caja de herramientas muy completa en la página de la Academia Change the Game, accesible tras inscripción gratuita. Consulte www.changethegameacademy.org, luego E-learning/organisational capacity.

responsables de las decisiones cuanto antes en el proceso. Y para ello es necesario:

- Tomar la iniciativa (tener algo que ofrecer a los responsables, una alternativa).
- Hacer la diferencia entre lo que es importante y lo que no lo es (entender a cabalidad el proceso de toma de decisiones).
- Cerciorarse de que quede suficiente tiempo para preparar argumentos y estrategia.
- Cerciorarse de que quede suficiente tiempo para formar coaliciones con aliados (potenciales).
- Cerciorarse de que quede suficiente tiempo para recabar datos confiables.
- Estar dispuesto a dejar a los responsables de las decisiones atribuirse para ello todo el crédito de una decisión que nosotros le hayamos instado a tomar.

Recuerde: ser proactivo también implica estar preparado para contribuir al desarrollo de procedimientos más apropiados, estar dispuesto a asumir la co-responsabilidad de los resultados del proceso. Resultados que pueden ser positivos, pero también negativos, así que es importante evaluar los riesgos con anticipación.

- Cerciórese de que Ud., su organización, red o coalición sean **debidamente aceptados por los responsables de las decisiones**. Para mayor certeza, conteste las siguientes preguntas:
 - ¿Quiénes le ha dado el derecho de hablar (en nombre del grupo meta)? ¿Qué representación tiene el grupo meta dentro de su organización? ¿A cuántas personas representa Ud.?
 - ¿Por qué el grupo meta y su(s) problema(s) tienen tanta importancia? ¿Cuál es la urgencia?
 - ¿Por qué un responsable decisorio quisiera escucharle y creerle a Ud.? ¿Cuál es su credibilidad a los ojos de quienes toman las decisiones? ¿Cómo queda su responsabilidad?
 - ¿Cuál es su valor agregado? ¿Qué es lo que puede aportar?
- Construya una base de apoyo del público en general para su organización. El **apoyo local (financiero)** no sólo reducirá la dependencia para con donantes extranjeros, sino que también garantizará que las prioridades locales sean privilegiadas. Y brindará una mayor legitimidad a la organización. Además, cuando el espacio de maniobra para la sociedad civil es más restringido, resulta vital gozar de una buena base local. ¿Protestará el público en general cuando su organización se vea amenazada de disolución forzosa?
- **Cree y fortalezca sus capacidades de lobby y cabildeo**, por ej., con juegos de roles sobre la manera de acercarse a los responsables decisorios en los distintos entornos (Parlamento, ministerios, conferencias internacionales, mesas redondas, recepciones, etc.). Sus esfuerzos de lobby y cabildeo tendrán así un impacto más profundo. Existen otros métodos para fortalecer las capacidades: formaciones, visiones compartidas, coaching, formación en el trabajo, etc. Cerciórese de que estas actividades creadoras de capacidades figuren en sus planes de lobby y cabildeo.

Cerciorarse de que el lobby y cabildeo son los instrumentos idóneos

¿POR QUÉ?

En aras de la efectividad, es importante confirmar que el lobby y cabildeo realmente constituyan el método de influencia más pertinente. En efecto, puede ser que el entorno interno y externo en el que Ud. opere esté cambiando, lo que tendrá consecuencias para su estrategia de lobby y cabildeo. Según las circunstancias, tal vez haya otras opciones, como por ejemplo por la vía judicial.

HERRAMIENTAS PARA CERCIORARSE DE QUE EL LOBBY Y CABILDEO SIGUEN SIENDO LAS MEJORES OPCIONES

Conteste las siguientes interrogantes:

- ¿Tenemos las contrapartes idóneas (aliados) y tenemos un consenso a nivel del grupo meta, así como dentro de nuestra organización, red o coalición?
- ¿Nuestra organización, red o coalición tiene suficiente legitimidad como para realizar un lobby y cabildeo sobre este tema?
- ¿Tenemos nosotros suficiente capacidad de lobby y cabildeo (capacidades, competencias) para hacerlo? ¿Disponemos de suficientes informaciones? ¿Estamos en capacidad para adelantar a los responsables decisorios propuestas bastante específicas?
- ¿Dispone nuestra organización, red o coalición de un canal directo con los responsables pertinentes?
- ¿Hay posibilidad de generar efectos negativos para nuestro grupo meta o el responsable decisorio seleccionado? Si hay este riesgo, ¿cómo reducirlo?
- ¿Podemos ejercer una influencia lo bastante oportuna y proactiva?
- ¿Tenemos suficientes recursos financieros para llevar nuestro lobby y cabildeo?

EJEMPLO: CABILDEO PARA PONER FIN A LA VIOLENCIA (DOMÉSTICA) CONTRA LAS MUJERES Y LOS NIÑOS

La ONG sudafricana Mfesane (<http://www.mfesane.org.za/>) ha realizado una campaña de cabildeo con miras a garantizar la protección de las mujeres y los niños contra la violencia y los abusos. En efecto, el problema había adquirido grandes proporciones en algunas zonas en las que Mfesane opera.

Luego de un estudio de referencia, la primera etapa consistió en dar una formación a más de 2.000 mujeres, hombres y niños, para concienciarlos acerca de sus derechos en materia de protección, trato y acceso a los servicios gubernamentales. Durante esta fase, Mfesane también organizó una serie de campañas como 'Llévate tu silbato', 'Rompe el silencio' y 'Dale al tambor'.

En la segunda etapa se establecieron diálogos comunitarios, con la participación de más de 200 mujeres y niños. Luego fueron seleccionados 53 participantes para una formación más profunda en lobby y cabildeo, con miras a una mayor eficiencia en las discusiones con las autoridades sobre el tema. En paralelo, se crearon múltiples estructuras comunitarias de seguridad: Foro de Protección de la Niñez, Comité de Calles, Foro de Atención a los Niños.

La tercera etapa apuntaba entablar un diálogo activo con los responsables gubernamentales, para velar por que las distintas instancias públicas respetaran los derechos de los ciudadanos. Conjuntamente con representantes de las comunidades, Mfesane participó en foros y conferencias para exponer las necesidades de las comunidades y compartir ideas sobre las soluciones exigidas al gobierno. De esta manera se estableció un diálogo con el Ministerio de Salud, el Comité Provincial de Planificación, la Comisión para la Igualdad de Géneros, la NACOSA, el Departamento de Justicia y la policía (SAPS).

Las instituciones públicas así recibieron el mensaje y afirmaron estar dispuestas a un diálogo estructural para satisfacer las necesidades de las comunidades. Mujeres y niños reciben formación y empoderamiento y ahora saben que su voz es escuchada. Otro punto importante de esta campaña es que Mfesane había patrocinado un estudio sobre la situación de las mujeres y los niños, para prepararse mejor. Ahora está previsto un estudio de seguimiento para revisar en detalle qué se ha logrado con los esfuerzos de cabildeo, en términos de cambios positivos en la vida de los ciudadanos, gracias a una reducción de la violencia contra las mujeres y los niños.

Elaborar un plan de acción de lobby y cabildeo

¿POR QUÉ?

Es necesario tener un **plan de acción claro de lobby y cabildeo** para poder operar de manera estratégica y distribuir las tareas y responsabilidades dentro de su red o coalición. Para ello, habrá que determinar los métodos que Ud. pretende utilizar, así como los recursos con los que cuenta. También se fijará un cronograma preciso y se repartirán las responsabilidades (quién hace qué y cuándo). Asimismo, se definirán las actividades de lobby y cabildeo, y se identificarán a los mensajeros que pudieren influir más en quienes tienen el poder de decisión.

Para planificar debidamente las actividades de lobby y cabildeo, considere el cronograma vigente en las tomas de decisiones, así como los procedimientos para ello y los ciclos presupuestarios en el (los) nivel(es) decisorio(s) apropiado(s). Por ejemplo, el período anterior a la



presentación oficial del presupuesto nacional, en los Países Bajos, ofrece buenas oportunidades para influir en los responsables de las decisiones clave. Ud. también deberá estar seguro de su argumentación al seleccionar tal o cual actividad específica de lobby o cabildeo.

HERRAMIENTAS PARA ELABORAR UN PLAN DE ACCIÓN DE LOBBY Y CABILDEO

- Identificar un **conjunto de criterios para evaluar y seleccionar las actividades de lobby y cabildeo más eficientes**. Piense en los siguientes criterios:
 - Grado de influencia que tendrá la actividad sobre los responsables decisorios, sus opiniones, su actitud, etc.
 - El grado de riesgo (humano, financiero, pérdida de credibilidad) para su programa, organización o coalición, en caso de realizarse la actividad.
 - Recursos necesarios (para asegurar la continuidad de su lobby y cabildeo).
 - Acceso a mensajeros eficientes (pero manteniendo el ojo puesto en la necesidad de aumentar su visibilidad y la de su grupo meta)..
- Identificar los **métodos idóneos** (por ej., reuniones con los responsables, eventos públicos, peticiones, mesas redondas, columnas en la prensa, etc.) y también los **mensajeros adecuados**. Ejemplos de mensajeros: medios de comunicación, celebridades, pacientes, expertos, colegas, donantes (nacionales / internacionales). Cerciórese de que se redacten **mensajes correctos para el tipo correcto de responsable decisorio** (véase pirámide de la comunicación, a continuación).



Como se ve, el público en general, los actores interesados y los responsables decisorios requieren tipos diferentes de mensajes.

Implementar el plan de acción de lobby y cabildeo

¿POR QUÉ?

La implementación de su plan de acción de lobby y cabildeo los conducirá a los resultados finales esperados. Manténgase flexible y bien informado a lo largo de toda la implementación, para así poder hacer los ajustes necesarios para el enfoque seleccionado, cuando así lo requiera algún cambio de circunstancias.

Aproveche las fortalezas de su organización, red o coalición, sobre todo al entablar relaciones con los responsables decisorios y con aliados potenciales.

Pero no espere resultados rápidos. Recuerde que se necesita tiempo para alcanzar cierto grado de confianza en las relaciones.

Vale la pena documentar los avances usando una lista de los resultados (inmediatos) de sus acciones y actividades, como se muestra en el siguiente ejemplo de la campaña de lobby de la Plataforma holandesa de RSE, realizada en colaboración con CNV Internationaal.

EJEMPLO: EXITOSO LOBBY POR UNA MAYOR TRANSPARENCIA EN LA CONSIDERACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE RSE EN LAS MISIONES COMERCIALES

Las 'misiones comerciales' figuran entre las principales actividades del Ministerio neerlandés de Ayuda y Comercio Exteriores; se trata de misiones organizadas para empresas neerlandesas en busca de negocios en países en desarrollo. Además, el Ministerio es muy enfático en el hecho de que todas las misiones comerciales deben tomar en cuenta el tema de los derechos humanos e incluir en su agenda los principios de RSE. Solía ser complicado para el Parlamento y la sociedad civil verificar en qué medida los principios de RSE figuraban efectivamente en la agenda de las misiones comerciales. Luego de un exitoso lobby por parte de la Plataforma RSE ante el Parlamento, el ministro aceptó publicar un informe semestral sobre todas las misiones realizadas, con inclusión de informaciones sobre cómo es abordado en estas misiones el tema de la RSE.

CONSEJOS PARA LA FASE DE IMPLEMENTACIÓN

- Podrá mejorar su legitimidad, resultados y eficiencia aunando fuerzas con organizaciones de pensamiento similar, formando redes y coaliciones de cabildeo. Sin embargo, recuerde siempre que tales alianzas son sólo medios para alcanzar una meta. No son objetivos.

Y, si Ud. realmente contempla unirse a una coalición, siempre es aconsejable tomarse el tiempo para evaluar previamente el posible valor añadido y los escollos potenciales.

- Haga un seguimiento detallado de los procesos en curso de toma de decisiones, para siempre estar al día y así mejorar la eficiencia de sus intervenciones. Aproveche la experiencia de sus contrapartes de red o coalición, o de otros actores con ideas similares, para tener acceso a datos adicionales sobre los procedimientos oficiales, los intereses personales de los responsables de decisiones, etc.
- Invierta tiempo para construir relaciones de confianza con parlamentarios, con su personal, y con los funcionarios de las instancias pertinentes en los ministerios. No hay que centrar sus esfuerzos únicamente en quienes ostentan los cargos clave, sino que también hay que mantener contactos con sus asistentes, con el personal esencial de sus departamentos, porque ellos a menudo tienen una influencia considerable sobre los responsables importantes, y porque ellos podrían a su vez ser quienes tomen las decisiones el día de mañana. Así que cerciórese de estar al tanto de cualquier cambio de cargo entre los responsables y sus asistentes, así como de cualquier alteración vinculada con su temática de lobby en el paisaje de los actores involucrados,
- No dedique demasiado tiempo recabando datos de fondo a partir de listas de distribución, páginas web, etc. Mejor asegúrese de estar al tanto de los últimos acontecimientos, pero sea selectivo. Determinando la utilidad de todos los fragmentos de información que le lleguen, Ud. ganará un tiempo valioso que podrá dedicar hablando por teléfono o reuniéndose con las personas importantes.
- Finalmente, es bueno saber que la labor de lobby y cabildeo entraña sus propios riesgos. En primer lugar, riesgos profesionales: una regla básica es que los lobistas presenten un frente unido y velen por que ellos mismos y sus colegas no envíen mensajes contradictorios a los mismos responsables políticos, pues esto vulneraría su credibilidad. Asimismo, quedaría perjudicada la buena imagen de su organización si miembros de la alianza en la que colabora atraen una atención mediática negativa. Un buen lobista debe estar preparado para enfrentar este tipo de problemas.
En contextos políticos más inestables y frágiles, la labor de lobby puede llegar a entrañar riesgos personales, pues todos los actores involucrados no necesariamente verán con buenos ojos sus esfuerzos de lobby y cabildeo.
Con una evaluación periódica de los riesgos, Ud. estará preparado para encarar situaciones precarias a medidas que vayan surgiendo.

SOBRE LA LABOR EN REDES Y COALICIONES DE LOBBY

A continuación, hemos recopilado los temas que hay que resolver cuando uno trabaja en redes o coaliciones de lobby. La lista incluye puntos que requieren atención para crear una red, consejos para consolidar redes existentes y algunos trucos para realzar el sentimiento de pertenencia de los miembros.

Crear una red

- **Levantamiento de los actores involucrados y análisis de las fuerzas.** La lista de los actores involucrados le facilitará los datos necesarios para crear una red eficiente de cabildeo. Empiece con la lista de actores pertinentes en los distintos niveles y analice su interés en integrar la futura red. Evalúe su posición y su grado de influencia. Estipule qué actor involucrado colocar entre los responsables de decisiones, o entre aliados o adversarios.
- **Experiencia existente.** Arranque con los conocimientos, experticias y análisis existentes entre los integrantes de su red. Así evitará duplicar esfuerzos y consolidará el apoyo de las organizaciones participantes.
- **Análisis político conjunto.** Realice un análisis conjunto del entorno político en distintos niveles (local, nacional, internacional). Éste será su punto de partida para elaborar una estrategia común de lobby y cabildeo.
- **Objetivos precisos de cabildeo.** Defina objetivos de lobby y cabildeo claros y realistas con relación a los temas específicos, de la manera más SMART posible y tomando en cuenta el entorno político. Mantenga suficiente flexibilidad estratégica para reaccionar ante cualquier cambio en el entorno político.
- **Estrategia conjunta.** Trabaje a partir de una estrategia conjunta. Los integrantes de la red deben operar de acuerdo con la misma estrategia, asumiendo al mismo tiempo la responsabilidad de las tareas que les sean encomendadas.
- **Una sola voz.** Estimule la cooperación entre los integrantes de la red, para facilitar mensajes de una sola voz. Para ello es precisa una colaboración estrecha en los distintos niveles (base, provincias, a nivel nacional y a escala internacional).
- **Información compartida.** Aliente a las organizaciones participantes a compartir informaciones sobre la misión, la visión y sus actividades. Los integrantes de la red deben estar conscientes de las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos, en aras de una mayor complementariedad, y para poder hablar de una sola voz.
- **Búsqueda de miembros complementarios.** Busque integrar otras organizaciones que tengan experiencia en áreas complementarias. No sólo es importante para un cabildeo basado en evidencia, sino que también permite a las organizaciones participantes, de acuerdo con sus

especialidades respectivas, asumir papeles diferentes (por ej., investigaciones, concienciación del público en general, campañas, lobby ante las instancias gubernamentales, etc.).

- **Claridad en los roles y responsabilidades.** Cerciórese de que todos los miembros de la red hayan entendido a cabalidad sus roles y responsabilidades, el tipo de coordinación y cualesquiera otras subestructuras dentro de la red (por ej., subgrupos para temas específicos de lobby y cabildeo). Tal claridad ayuda a mejorar la eficiencia y coherencia de los mensajes.
- **Liderazgo.** Es vital que el liderazgo de la red esté claramente establecido, no sólo para motivar a los integrantes, sino también para aumentar la visibilidad de la red.

Consolidar una red

- **Comunicación oportuna.** Asegúrese de que la comunicación dentro de la red sea competente y oportuna, para los intercambios sobre nuevas pruebas, nuevas políticas o nuevos actores involucrados, etc. Establezca lineamientos de comunicación sencillos pero eficientes (por ej., trabajo con puntos focales, información compartida sobre los contactos, nombramiento de un responsable de la comunicación, etc.).
- **Creación de capacidades entre los integrantes.** Es importante invertir en la creación de capacidades para los integrantes de una red, por ej., sobre métodos de lobby y cabildeo, elaboración de análisis de actores involucrados y sus fuerzas, elaboración de estrategias de lobby y cabildeo, etc. Aproveche los métodos de coaching para lograr un feedback continuo de los integrantes de la red durante las fases de planificación e implementación de sus actividades de lobby y cabildeo.
- **Apertura frente al cambio.** Vele por mantener su red abierta a relaciones con cualquier actor potencial que podría aparecer, para así consolidar los esfuerzos de lobby y cabildeo de la red.
- **Seguimiento.** Es esencial mantenerse al tanto de las evoluciones políticas en curso en todos los niveles pertinentes, así como de los avances logrados por las organizaciones participantes. De esta manera, es más fácil ajustar a tiempo las estrategias de cabildeo de la red y aumentar su impacto potencial.



Velar por el monitoreo, la evaluación y el seguimiento de las actividades

¿POR QUÉ?

El seguimiento y la evaluación son esenciales, porque los lobistas deben:

- Rendir cuentas sobre sus actividades de lobby y cabildeo, y sobre las inversiones en recursos humanos y financieros de su organización, red o coalición.
- Poder ajustar su estrategia de acuerdo con los cambios en el entorno interno y externo.
- Ser capaces de aprender de sus actividades.

Si sus esfuerzos de lobby y cabildeo están basados en objetivos SMART, entonces será más fácil hacerles seguimiento y evaluación. El seguimiento puede hacerse de diferentes formas, pero los indicadores de avance siempre son herramientas valiosas. En lo ideal, los resultados son evaluados gracias a una **bitácora** de las actividades y sus resultados. En ella se asientan las actividades realizadas y los resultados (intermedios) producidos. También es preciso evaluar periódicamente la factibilidad de los objetivos de lobby de acuerdo con los cambios contextuales y las visiones (nuevas) que surjan (¿aún son válidos los supuestos previos y aún son alcanzables los objetivos?) De ser necesario, habrá que ajustarlos.

HERRAMIENTAS PARA EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN DEL LOBBY Y CABILDEO

- **Seguimiento y evaluación de los productos – resultados:** los productos muestran si las actividades de lobby y cabildeo han tenido éxito. Ejemplos de productos: documento de pronunciamiento, cartas, informes de investigaciones, peticiones, conferencia celebrada.
- Los resultados revelan la eficiencia de las actividades de lobby y cabildeo con relación a los objetivos identificados. Ejemplos de resultados: declaración pública de un parlamentario en apoyo al objetivo de lobby y cabildeo; apoyo del público en general; nuevos recursos asignados a determinado programa; legislación adoptada o enmendada; aplicación de una regulación en específico.
- Los resultados pueden variar de acuerdo con la fase de la campaña de lobby y cabildeo. Cuando se evalúan los resultados, es bueno recordar los puntos de partida:
 1. ¿Cuáles eran los objetivos de lobby? –Según la fase de la campaña, puede ser un cambio de política, la realización de un estudio, la movilización de contrapartes, etc.
 2. ¿Cuál era el modo inicial de proceder para alcanzar estos objetivos?

3. ¿Qué actividades fueron realizadas?
 4. ¿Cuál era el marco inicial de lobby y cabildeo, de alguna manera fue afectado por circunstancias imprevistas?
 5. ¿Qué se ha podido alcanzar gracias a las actividades de lobby y cabildeo?
 6. ¿Cuál era la razón del ajuste de los objetivos iniciales?
 7. ¿Qué lecciones se deben aprender de esta experiencia?
 8. ¿Cuáles fueron, en su opinión, las fortalezas de la campaña?
 9. ¿Cuáles fueron sus debilidades?
- A continuación, presentamos seis pasos, como ejemplo de la forma que puede tomar una lista de evaluación de la eficiencia de una campaña de lobby y cabildeo (a nivel tanto cuantitativo como cualitativo).

1. Efectos de su lobby y cabildeo sobre el **grupo meta**. Indicadores útiles:

- ¿Han mejorado las condiciones del grupo meta?
- ¿Ha alcanzado su grupo meta un nuevo grado de comprensión sobre la utilidad del lobby y cabildeo y sobre lo que se requiere para que sean eficientes?
- ¿Ha adquirido su grupo meta una nueva comprensión de los elementos que influyen en la vida de sus integrantes?

2. **Sus relaciones con el grupo meta** que Ud. apoya. Indicadores posibles:

- ¿Ha aumentado la responsabilidad para con su grupo meta?
- ¿Existe un buen flujo de comunicación entre lobistas, red, coalición y el grupo meta pertinente? ¿Fluye debidamente la información necesaria?
- ¿Ha mejorado en calidad el aporte de lobby y cabildeo por parte del grupo meta?
- ¿Goza ahora el grupo meta de un mejor acceso al gobierno y de un espacio más amplio para reivindicar sus necesidades?

3. Su **organización y su posición** en la red. Indicadores posibles:

- ¿Al pertenecer a la red, su organización se está enfocando mejor los objetivos?
- ¿Dentro de su organización, existe un consenso en torno a los objetivos identificados de lobby y cabildeo?
- ¿Al pertenecer a la red, sus intervenciones de lobby se han vuelto más oportunas?
- ¿Al pertenecer a la red, está ahora su organización reconocida como autoridad en la materia?
- ¿Dentro de su organización, existe un apoyo más sólido a los lobistas? ¿Y también en su red y/o coalición de programa?

4. Sus **relaciones con los responsables decisorios** (políticos, funcionarios de distintos niveles). Entre los indicadores posibles:
 - ¿Cómo los responsables perciben a su organización, red o coalición?
 - ¿Los responsables hacen contacto con Ud. o con su organización, red o coalición, para obtener informaciones u opiniones?
 - ¿Están los responsables ahora más propensos a rendir cuentas?
 - ¿Existe más de un mecanismo participativo para facilitar o recibir aportes?

5. Efectos de su lobby y cabildeo sobre los **responsables decisorios** (políticos, funcionarios de distintos niveles). Entre los indicadores posibles:
 - ¿Están ahora los responsables más conscientes de los problemas que Ud. plantea?
 - ¿Están ahora los responsables más conscientes de la existencia de su grupo meta?
 - ¿Ha logrado Ud., su organización, red o coalición, un entendimiento con los responsables?

6. Efectos en la **sociedad en general**. Indicadores posibles:
 - ¿Los temas por Ud. planteados son pertinentes para el público en general?
 - ¿Ha logrado Ud. concienciar al público en general sobre la importancia de sus temas?
 - ¿Ha logrado Ud. concienciar al público en general sobre la existencia de su grupo meta?

HERRAMIENTAS PARA EL SEGUIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES

- En su plan de lobby y cabildeo, Ud. debe prever también **actividades de seguimiento** (para escenarios de resultados positivos y negativos), para garantizar una continuidad suficiente.
- A nivel de la toma de decisiones, suele ocurrir que la implementación de las decisiones tomadas presente inconvenientes, por falta, bien sea, de experiencia, capacidades o recursos. Por ello es vital que las organizaciones y redes de lobby y cabildeo nose retiren una vez que se ha alcanzado una decisión favorable; más bien deben seguir presionando para **garantizar la implementación**. Esto requiere un seguimiento continuo del proceso de toma de decisiones.

BITÁCORA DE LOBBY

La bitácora de lobby es una herramienta importante para el seguimiento de las actividades de lobby realizadas en el marco del programa. A continuación, un ejemplo:

Tema de lobby

Período	Actividades dirigidas a quién	Fechas	Por quién (nombres, organización)	Indicar resultado / cambio de actitud	Observaciones	Seguimiento	Publicaciones pertinentes
Ene-Feb							
Mar-Abr							
May-Jun							
Jul-Ago							
Sept-Oct							
Nov-Dic							

Esta herramienta está diseñada para ayudar con un seguimiento continuo de las **actividades de lobby**. La bitácora brinda una visión detallada de lo que ha funcionado y no ha funcionado, y permite documentar periódicamente todas las actividades de lobby. Así Ud. podrá llevar un registro organizado de todas sus intervenciones de lobby. El uso cabal de esta herramienta nos ayuda a *vincular estas intervenciones con los cambios observados en el discurso o la actitud* de los actores decisivos apuntados por las actividades. También permite a los lobistas describir y analizar mejor sus actividades a lo largo del tiempo.

La bitácora de lobby le enseñará mucho sobre el lobby y su estrategia. Considerando la naturaleza de la información contenida en la bitácora, es preciso tratarla como un documento confidencial, porque es una recopilación de datos sobre las actividades de lobby que las organizaciones prefieren no conectar abiertamente con otras acciones o campañas (para quienes llevan un lobby más 'silencioso'), y porque en algunos países donde opera la Alianza para el Compromiso Cívico, no todos los actores ven con buenos ojos estas actividades de lobby o 'diálogo'. Y es que, en muchos países, la reducción del espacio político es una dura realidad.

CAPÍTULO 4

A MODO DE CONCLUSIÓN

Esperamos que se entienda claramente que lo que ofrecemos aquí es una guía, ni más ni menos, para ser adaptada de acuerdo a diferentes circunstancias y prioridades.

Damos por sentado que lo que presentamos aquí es una mera guía, ni más ni menos, que debe ser adaptada de acuerdo con las circunstancias y las prioridades. No existe ninguna receta mágica para todas las necesidades de lobby y cabildeo. Todo depende, en gran medida, del lobista y de su capacidad de análisis, sus conocimientos, su compromiso y su competencia para encontrar la estructura idónea y para intervenir en los procesos idóneos, en el momento oportuno. Un lobista necesita un compromiso personal y entusiasmo, y también valentía para tomar riesgos. Más importante aún, necesita capacidad de aguante, perseverancia, para siempre estar al acecho de nuevas oportunidades en circunstancias (políticas) generalmente adversas.

La cooperación con otros expertos e instituciones es esencial para planificar, realizar, monitorear y evaluar una campaña (exitosa) de lobby y cabildeo. Para quien emprende una labor de lobby y cabildeo, el reto es seguir desarrollando nuevas maneras de abordar a los demás, motivarlos a seguir con el proceso.

Estos lineamientos destacan la necesidad de un *aprendizaje colectivo*, en pro de una mejor eficiencia. Y si quiere una mayor contundencia, Ud. tendrá todas las de ganar aunando fuerzas con otros y compartiendo sus experiencias de lobby y cabildeo, sean positivas o negativas. Incluso, así será más divertido.

CAPÍTULO 5

LECTURAS RECOMENDADAS

LITERATURA

- Alemanno, Alberto, *Lobby for Change: Find Your Voice to Create a Better Society*, Icon Books, 2017
- Barrett, Jennifer B., Margit Van Wessel & Thea Hilhorst, *Advocacy for Development: Effectiveness, Monitoring and Evaluation*, Wageningen, 2016
- Van Schendelen, R., *More Machiavelli in Brussels: The art of lobbying in the EU (revised)*, Amsterdam University Press, 2013

GUÍAS DE LOBBY Y CABILDEO

- CIPE (Centre international pour l'entreprise privée), *How to Advocate Effectively: A Guidebook for Business Associations*, Washington, USA
- CIDSE, *Rough Guide to Country Advocacy: How to do Country-focused Peace and Human Rights Advocacy, A Guide for Country Working Groups*, Brussels, 2006
- FERN, *The EU's impact on forests; A practical guide to campaigning*, May 2004
- Geyer, Yvette, *Advocacy and Communication: Handbook series for community-based organisations*, Institute for Democracy in South Africa (IDASA), 2006
- Policy Project, *Networking for Policy Change: An Advocacy Training Manual*, October 1999
- Tweedie, L., *Simple Toolkit for Advocacy Research Techniques (START)*, VSO

SITIOS WEB

- Change the Game Academy
www.changethegameacademy.org
- Advocacy Institute
www.advocacy.org
- Advocacy: Building Skills for NGO Leaders (CEDPA Training Manual Series volume IX)
<http://protectionline.org/files/2012/08/Advocacy-Building-Skills-for-NGO-Leaders.pdf>
- Policy Analysis and Advocacy, Strategy Workshop Report, Policy, September 2002
www.policyproject.com/pubs/countryreports/Jor_05_02.pdf
- Amnesty International, Campaigning Manual
<https://www.amnesty.org/en/documents/act10/002/2001/en/>

Alianza por el Compromiso Civil

c/o ICCO Cooperation

P.O. Box 8190

3503 RD Utrecht

T 31 (0)30 6927811

I icco-cooperation.org